

БЫТЬ БИЗНЕС-ЛИДЕРОМ

16 историй успеха

*Автор-составитель
Сергей Филиппов*

2-е издание



Москва
2015

УДК 65.011
ББК 65.290
Б95

*Издано при содействии
консалтинговой компании Vertex*

Быть бизнес-лидером: 16 историй успеха / Автор-составитель Сергей Филиппов. — 2-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — 187 с.

ISBN 978-5-9614-5105-4

В мире немало людей, сколотивших баснословное состояние или достигших головокружительных высот и получивших глобальную известность. Но, как правило, их опыт для большинства — это больше интересная и познавательная история, чем руководство к действию, так как исключительных успехов в основном добиваются при исключительных обстоятельствах.

Поэтому очень важно учиться у тех, кто, находясь в той же, что и большинство людей, системе координат, создал эффективные бизнесы, построил карьеру, стал настоящим лидером. Истории их успеха гораздо ближе к реальной жизни и не успели обрасти изрядным количеством мифов. Известный бизнес-тренер Сергей Филиппов собрал рассказы 16 таких руководителей, повествующих о том, как они пришли к тому, что сейчас имеют, и как всего этого добились.

УДК 65.011
ББК 65.290

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpina.ru.

ISBN 978-5-9614-5105-4

© ООО «ВЕРТЕКС», 2014
© ООО «Интеллектуальная Литература», 2015

Содержание

Предисловие автора-составителя.....	5
Благодарности.....	7
Введение, или О чем бы вы спросили миллионера	9
<i>Глава 1.</i> Быть Человеком с большой буквы	11
<i>Глава 2.</i> Делай, что должен, и будь что будет	27
<i>Глава 3.</i> Бизнес должен быть отражением руководителя.....	41
<i>Глава 4.</i> Быть профессионалом и иметь безупречную репутацию.....	53
<i>Глава 5.</i> Делать, что любишь, — свобода, а любить, что делаешь, — счастье.....	63
<i>Глава 6.</i> Все продумывать до мелочей, на несколько шагов вперед	73
<i>Глава 7.</i> Нужно меньше себя жалеть.....	83
<i>Глава 8.</i> Если не знаешь путь, проложи его	97
<i>Глава 9.</i> Быть настоящим и искать пути создания небывалого	109
<i>Глава 10.</i> Превосходить ожидания окружающих	123

<i>Глава 11.</i>	Чем проще решения, тем они эффективнее.....	129
<i>Глава 12.</i>	Быть честным по отношению к себе и другим	137
<i>Глава 13.</i>	Держать слово, чего бы это ни стоило	145
<i>Глава 14.</i>	Ставить измеримые цели и достигать их	155
<i>Глава 15.</i>	Ставить себе задачи и перед собой же отчитываться.....	169
<i>Глава 16.</i>	Жить осознанно, чувствуя каждый момент.....	179
	Заключение.....	185

Предисловие автора-составителя

Дорогие читатели, я занимаюсь консалтингом более восьми лет и за это время провел более четырех тысяч встреч с бизнесменами разного уровня в России, СНГ, Европе и США, более 600 тренингов. Наша компания разработала более 50 стратегий бизнеса и организовала более тысячи коучинговых сессий.

Меня всегда интересовал вопрос успеха личности в бизнесе. Почему одни добиваются успеха, а другие нет? Почему у одних бизнес растет, а у других остается в зачаточном состоянии? Как узнать качества бизнесмена в самом себе и развить их?

Чтобы выяснить это, мы взяли интервью у 16 бизнесменов — лидеров в своих отраслях. Это и медийные личности, и не известные широкой публике руководители. Но у каждого из них большой, активно развивающийся и лидирующий в своей отрасли бизнес.

В этой книге есть философия достижения результата, философия оживления бизнеса. В ней рассказ о душе руководителя и душе бизнеса.

*Искренне ваш,
Сергей Филиппов*

Благодарности

Екатерине Чупиной, нашему журналисту, за проведение интервью с героями книги и редактирование текста.

Нашим управляющим партнерам: Ирине Кочневой, Виктору Щеглову, Максиму Днепровскому, благодаря которым сеть контактов компании Vertex растет и позволяет взаимодействовать с большой аудиторией интересных людей.

Всей команде сотрудников компании Vertex за плодотворную работу на благо компании.

Моей семье и близким, которые во всем меня поддерживают.

Нашим уважаемым клиентам и партнерам — спасибо вам, что вы с нами. Мы вас уважаем, ценим и любим.

Сергей Филиппов

Введение, или О чем бы вы спросили миллионера

Написаны тысячи книг о том, как добиться успеха в жизни и бизнесе. Все тайны давно раскрыты. При желании каждый может их найти, осмыслить и начать использовать. При этом в России в последние годы количество состоятельных людей остается неизменным — около 1,1% (это примерно 1,5 миллиона человек на всю страну). Почему же их так мало? Почему они смогли достичь финансового благополучия, а остальные нет? Чем они отличаются от других? Что они знают? Что они умеют? Как они думают? Как они живут? Ответы на такие вопросы волнуют всех, кто стремится достичь большего в своей жизни. Получить их можно на этих страницах.

Основа книги — интервью руководителей компаний Северо-Западного региона. Причем результат их деятельности значим для экономики страны в целом. Это реальные люди, которые живут и работают среди нас. Каждый день они сталкиваются с проблемами, похожими на наши, но среди способов их решения находят те, что приводят к желаемым целям. Это яркие личности, которые иначе смотрят на мир. Они свободны в своих мыслях и поступках. Они задают направление движения для десятков и сотен других людей.

Все герои ответили на одинаковые вопросы, которые схематично можно разделить на три блока. Первый касается процесса взросления лидера: детские представления о мире, юношеские мечты и первые уроки жизни, самоопределение в профессии, попытки построить свой первый бизнес и пути к занимаемой ныне должности. Во втором блоке герои рассказывают о сегодняшней деловой жизни: построение бизнеса, видение стратегии, взаимоотношения с партнерами, конкурентами, сотрудниками. Третий блок посвящен саморазвитию, жизни вне работы, внутренним принципам и ориентирам. Более того, актуальность вопросов была проверена на мне. Мое интервью вы можете прочитать в первой главе.

В отличие от других книг об историях успеха здесь нет авторского вмешательства в виде анализа и сравнения информации, тем более нет стремления показать героя в выгодном свете: часто ответы героев приведены дословно. Дорогие читатели, это сделано с одной целью — не навязывать вам свое видение и не мешать извлечь из рассказов этих людей то, что вам действительно нужно. Каждая глава — это искренний портрет личности с присущими только ей штрихами и оттенками.

Благодарю всех героев за откровенность и готовность поделиться своим опытом и мировоззрением. Каждая беседа похожа на захватывающий фильм с философским смыслом, после просмотра которого несколько дней размышляешь, сопоставляешь, ищешь... В каждой беседе заключена правда жизни успешных людей, их душа, их путь.

Желаю такого же приятного «послевкусия» после прочтения и вам, дорогие читатели.

Сергей Филиппов

Глава 1

БЫТЬ ЧЕЛОВЕКОМ С БОЛЬШОЙ БУКВЫ

Сергей Филиппов —
бизнес-тренер,
директор группы компаний Vertex



Группа компаний Vertex начала свою историю в 2007 году. Основные направления деятельности — проведение бизнес-тренингов для менеджеров и руководителей, управленческий и стратегический консалтинг, коучинг, подбор персонала, съемка корпоративного видео. Партнеры компании: «Газпром нефть», «Билайн», «Ростелеком», СК «Альянс», Сбербанк, «Балтийский лизинг», «НГ-Энерго», Coca-Cola, AVIS, FIT, Melon Fashion Group, John Deere, Colliers International и другие.

Родом я из небольшого города Апатиты Мурманской области. Это город за полярным кругом, где полгода — ночь и полгода — день.

Я был послушным и впечатлительным ребенком, которому многое давалось довольно легко. Поначалу я не ценил свои способности, потому что мне казалось, что все так могут, но вскоре заметил, что далеко не у всех получается так, как у меня. Помню случай: в начальных классах мы писали в прописях, и я очень хорошо выполнил домашнее задание. Учительница не поверила мне, сказав, что за меня работу сделала мама. Мне было крайне обидно. Позже я пришел к выводу, что необходимо перестать стесняться своих хороших результатов.

Мама у меня кассир Сбербанка. Она проработала около 40 лет на одном месте. Отца я не помню, потому что он умер до моего рождения. Зато помню отчима, который был хорошим и сильным человеком, принимал активное участие в моем воспитании. Он работал на производстве минеральных удобрений, а по вечерам занимался тяжелой атлетикой.

Поскольку мама и отчим много работали, то я практически всегда был предоставлен самому себе. Я был самостоятельным: решал, как учиться, что делать, что не делать. У меня не проверяли дневник, не стояли над душой, чтобы я выполнял домашнее задание, поэтому я занимался только тем, что мне было интересно. Часто вместо уроков хотелось поиграть в футбол, побегать с друзьями во дворе. Я не был отличником, но мне особенно хорошо давались физика и математика. А вот физкультуру я никогда не любил. Еще меня интересовали химия, география, история. У нас была замечательная классная руководительница, учительница истории. Она сформировала интерес не только к своему, но и к другим предметам. Придумывала много заданий для самостоятельной работы.

Помню, когда я впервые «сделал» деньги. Мне было 12 лет. Тогда зарплата моей мамы была около 120 рублей. Среди моих сверстников была популярна игра в фантики от жвачек. Фантики собирали в кучку, били по ним ладошками и пытались перевернуть: перевернул — фантики твои, нет — бьет другой. У каждого импортного фантика была своя цена в фантиках от российских жвачек. На один иностранный складывалось несколько десятков русских. Помню, как-то мне в школе предложили купить иностранный фантик за три рубля. Это была большая сумма для школьника. Тогда меня осенила мысль, что фантики, которых у меня скопилось очень много, можно продать. Я посчитал: если я продам свои редкие фантики по три рубля (что было бы сложно сделать по причине высокой цены), то смогу заработать 36 рублей. Тогда я поменял всю свою коллекцию на огромное количество дешевых фантиков: у меня была полная коробка из-под обуви. В течение полугода я продавал их по 10 копеек. И в итоге суммарно заработал 300 рублей. Это мамина квартальная зарплата! Деньги я тратил медленно, около двух лет: купил аккумулятор, вольтметр, еще что-то из техники. Потом в комиссионном магазине за сумасшедшие деньги купил магнитофон, который мог проигрывать кассеты и ловить радиоволны. Кстати, он до сих пор «живой». Еще на эти деньги мама купила мне кое-что к школе.

В детстве я не посещал никаких кружков, потому что мне было непонятно, зачем это делать. Меня записывали в секцию по бегу на лыжах, в секцию строительства моделей самолетов и другие. Все они казались мне абсолютно бессмысленными, поэтому я всегда сам находил себе занятия.

Я был закрытым ребенком. Я и сейчас закрытый человек. У меня было много комплексов. Когда приходилось драться, мне казалось, что я слабее, хотя на самом деле это было не так. При этом я всегда стремился к власти. Хотел быть лидером, вожаком в любой группе.

Когда мне было 18 лет, произошло интересное событие. Меня сбил автобус, и я впал в кому на неделю. Я не помню, что было с той стороны. Тишина. Будто я куда-то упал. Мне показалось, что прошла вечность, — и я упал обратно, открыл глаза. Выписали меня быстро.

Оттуда я вернулся совершенно другим человеком. В голове произошло какое-то просветление: словно я проснулся и понял правила игры этого мира. Изменилось отношение ко всему, в том

числе и к себе. Все заметили, что я стал другим. Мне стало ясно, что мои друзья вовсе мне не друзья и чтобы что-то получить, надо поступать определенным образом. Я понял, как получить от человека то, что хочешь. Поменялись ценности. Вся моя закомплексованность исчезла. Кто-то сдернул покров. Если раньше мне казалось, что у меня скованы руки и что-то мешает мне вдохнуть полной грудью, то после этого случая все подобное исчезло. Я понял, что могу практически все, что нет ограничений, кроме тех, которые ставил себе сам. Воображение нарисовало прекрасные картины моего будущего, и я начал претворять их в жизнь.

Следом за личностями

Я поступил в Политехнический университет. Одна из школ нашего города договорилась с пятью вузами, что вступительные экзамены можно сдать прямо в школе. Я поступил во все вузы. Это было не так сложно, как казалось. Выбрал Политех, потому что на меня произвело мощное впечатление выступление декана факультета ядерной физики Валерия Федосеевича Космача — яркой и сильной личности. И я пошел на этот факультет, который был не особо популярен в то время. До сих пор считаю, что в жизни надо идти за личностями, а не за идеями. Тогда все будет хорошо.

Практически с первого курса я занимался бизнесом. Торговал, промышлял мелким производством, работал менеджером по продажам, оказывая посреднические услуги. В это время я сделал для себя много выводов. Один из самых важных: ничего страшного, если что-то не получается. Это лишь опыт. Надо идти дальше. Любой опыт делает тебя сильнее. Успех — плохой учитель, потому что он не заставляет тебя развиваться. Лучший учитель — поражение. Поэтому надо постоянно держать себя в дискомфорте. Надо ставить себе более высокие цели. Если ты начинаешь испытывать комфорт, то надо бежать от него, как от смерти.

Совмещать учебу и бизнес было несложно. Большую часть учебных заданий, примерно две трети, я выполнял сам, но некоторые были настолько неинтересны, что мне не хотелось убивать на них время, поэтому я находил альтернативные пути решения. Мне всегда нравились предметы, которые вели сильные личности. Причем мне всегда был интересен не столько сам предмет, сколько философия жизни преподавателя, его искренняя вера в то, чем он занимается, глубина понимания материала и умение объяснить

суть сложных вещей на пальцах. Например, преподаватель квантовой физики Энвер Абдурахманович Чобан: мне кажется, это единственный человек, который до конца понимал, что такое квантовая физика. Несомненно, это физик Карпов, который научил мыслить, сказав, что единственное, чему учат в высшем учебном заведении, — это сосредоточенно думать по шесть–восемь часов в день над решением задачи, тогда как обычный человек не может концентрироваться больше 25 минут.

Умнее других

Многие люди заблуждаются, думая, что быть успешным в бизнесе — значит учиться бизнесу. На самом деле для успеха в бизнесе надо быть глубоким человеком, иметь хорошие личные качества, уметь думать, достигать цели, не сдаваться, быть настойчивым, способным сказать страху «нет». Это никак не связано с наличием экономического образования. Оно нужно тогда, когда ты понимаешь, что финансовые потоки растут, а ты не знаешь, как ими управлять без знания менеджмента, финансов, управления. Этому можно научиться благодаря книгам или получить дополнительное образование. Важнее — быть умнее других, умнее конкурентов, тогда рынок будет сливаться к вам, как реки в океан.

Среди попыток ведения бизнеса были и неудачные. Одно время я занимался озеленением загородных домов, но отказался от этого бизнеса, хотя он приносил неплохие деньги. Дело в том, что, занимаясь этим, становишься похож на прораба, а мне не очень хотелось так выглядеть. Я понял, что деньги можно делать и другим способом. Если ты делаешь только «легкие» деньги и при этом меняешься в нежелательную для себя сторону, значит, ты глуп, потому что не можешь найти более сложное решение, чтобы делать деньги и оставаться самим собой.

Все мои попытки предпринимательства приносили определенный доход, но я отказывался от них, потому что либо они не давали морального удовлетворения, либо доход был слишком мал.

В конечном итоге я окончил университет и пошел работать по найму в компанию, которая занималась разработками систем радиационного анализа и обнаружения взрывчатки в вещах ручной клади. Это направление было созвучно теме моего диплома: «Использование ренгенодифракционного анализа для обнаружения взрывчатых веществ». Этой темой я заинтересовался

случайно, прочитав увлекательную статью на английском языке. На тот момент, еще работая в Центральном исследовательском институте робототехники и технической кибернетики, я предложил руководству института открыть исследовательский проект. Так, будучи студентом пятого курса, я получил институтский грант на 250 тысяч рублей. Это была огромная поддержка для кафедры ядерной физики. После этого я стал там как родной. У меня получился хороший диплом.

Компания-работодатель занималась похожими вещами. Там я стал руководителем отдела по исследованиям и разработкам. Кажется, что это не было связано с продажами, но на самом деле это не так. Фактически я продавал идею того, чем занимался. В результате у меня вместе с коллегами получилось продать идею аэропорту «Пулково»: они поставили установку для тестирования. Она до сих пор стоит на втором этаже. Позже я ездил в США, в Калифорнию, чтобы продать патент (я — один из его авторов) на эту установку. Тогда для этого мы вывозили ее образец в 15 ящиках по 100–150 килограммов. После 11 сентября 2001 года был ажиотаж вокруг оборудования для обнаружения взрывчатки. В итоге патент был продан.

Проработав в этой компании около трех лет, я ушел, потому что мне хотелось попробовать делать что-то свое. Тогда я открыл собственный бизнес по ремонту и отделке квартир. Это было в корне неправильно, потому что ремонт не является моей компетенцией. Дело я открыл вместе с двумя одноклассниками. Один из них «кинул» нас через два месяца, пообещав контракты с военными и не сдержав обещания. Второй меня обманывал, воруя деньги из кассы. Говорил, что платит работникам одну сумму, а сам давал им другую, изначально завышая стоимость подрядных работ, на оплату которых утекали деньги приводимых мною клиентов. Я доверял людям, поэтому до последнего не предполагал, что столкнулся с элементарным воровством. Когда это вскрылось, я понял, что больше не хочу заниматься ремонтом. Компания просуществовала полтора года. Все деньги, которые мы заработали, ушли в никуда. Ничего не осталось. Говорят, что первый бизнес должен обанкротиться. Главное, выйти с минимальными долгами. Это и получилось. Но я сделал для себя много выводов, получил навыки в продажах, найме персонала, переговорах.

Наука продаж

Дальше я пошел работать в компанию, занимавшуюся продажей металлообрабатывающих станков. Начал с должности менеджера по продажам и закончил через три года коммерческим директором. По сути, мы продавали мини-заводы. Я занимался линиями по распилке и сверловке металлоконструкций. Продал порядка 15 линий общей стоимостью около миллиона евро. Самый крупный контракт на 50 миллионов евро, в заключении которого я принимал активное участие, — на целый завод по производству колесных пар и осей для вагонов.

Тогда я впервые начал обучать людей. В компании было много региональных филиалов, порядка 17 офисов. Три-четыре раза в год компания собирала менеджеров по продажам, и я проводил обучение, причем мы обсуждали не только технические вопросы, связанные с товаром, но и методики продаж. Тогда я задумался о том, что продажи — это настоящая наука.

Обучать людей у меня получалось легко, с хорошей отдачей от группы. Я сам постоянно продавал, поэтому понимал, как работает механизм успешной сделки. Я предлагал практические советы, а не лил абстрактную воду, что предпочитают делать многие тренеры без опыта. Мои тренинги давали хороший рост продаж.

Около девяти лет назад я решил попробовать тренировать не только менеджеров своей компании. На тот момент у меня была хорошая по тем временам зарплата — 80 тысяч рублей. Я создал сайт, на котором разместил информацию о себе как о бизнес-тренере. Мне начали поступать звонки. Надо было определяться: продолжать работать в компании руководителем отдела реализации или делать собственный бизнес, занимаясь тренингами. Казалось, что это можно совместить. Но каждый бизнес требует времени, и если в университете его еще можно было найти, то здесь — уже нет.

Миллион из туалета

Свой первый миллион рублей я сделал из туалета. Получилось это так. Я не мог говорить о тренингах по телефону, находясь в офисе, где сидели все менеджеры и я как руководитель. Надо было вести переговоры с клиентами. Надо было их обзванивать. Тогда во время обеденного перерыва за 20 минут я пообедал, потом зашел в мужской туалет и оттуда звонил. У нас был приличный биз-

нес-центр, поэтому у меня была вполне комфортная «переговорная». Свои первые контракты я получил именно там. Я продал 12 тренингов за два месяца.

Окончательное решение заниматься тренингами пришло после того, как первый же мой клиент заплатил мне 80 тысяч рублей за два дня. Тогда я понял, что тренинги мне принесут одновременно и больше денег, и возможность развития, поскольку в компании я уже реализовался как продавец и руководитель. Хотелось попробовать сделать что-то свое. Это стремление к самостоятельности и независимости, видимо, идет с детства. Тогда я занялся созданием компании Vertex.

Вершина успеха

Я зарегистрировал Vertex восемь лет назад. Первый год компания существовала параллельно с моей работой по найму. Висела на нулевой отчетности.

Ключевые моменты развития компании связаны с персоналом и клиентами. Для бизнеса с нуля самый сложный этап — переход от одного сотрудника к двум-трем. Первая трудность — принять первого сотрудника. Надо, чтобы он поверил в тебя как в личность, потому что ему одиноко сидеть в офисе, когда ты на встречах и тренингах. Он начинает задавать себе вопросы: «Что я здесь делаю? Где все?» Люди верили в меня, но не справлялись с одиночеством. Это приводило к увольнениям. Не было ни одного случая, когда сотрудник из Vertex уходил сам. Всегда увольнял я. Только третий по счету менеджер начал стабильно работать в компании. Потом еще один зацепился. Потом я нанял еще троих.

Второй важный момент в истории Vertex связан с собственниками. Изначально у компании было два владельца. Сейчас я один. В какой-то момент мой партнер сказал: «Достаточно денег. Не надо дальше расти. Хватит того, чтобы бизнес остался на уровне частной практики. Один тренер, одно направление, один помощник». Я ответил: «Нет! Надо, чтобы бизнес рос». Непонимание, куда направлять заработанные деньги — в развитие компании или на личные цели, — один из кризисов, который переживает бизнес, когда развивается под началом двух и более собственников. Первый спорный момент — кто больше делает, как делить деньги — можно пройти. А второй — куда деньги девать, оставлять в бизнесе или вынимать — непреодолим. Я был сторонником того, чтобы

у директора была зарплата. Она может увеличиваться, но должна быть именно зарплатой. Нельзя снимать все деньги. Их нужно инвестировать в бизнес, только тогда он будет расти. В итоге я выкупил вторую долю и стал единственным собственником.

Был и третий ключевой момент — появление знаковых клиентов, таких как Сбербанк, «Газпром нефть», Соса-Сола, «Альянс». Любой новый клиент — всегда праздник, но знаковый клиент — это праздник вдвойне.

Огромная пахота

Залог успеха Vertex — это интенсивная работа, как, впрочем, и в других видах бизнеса. Если хочешь много получить, ты должен от многого отказаться. Делай сегодня то, что другие не хотят, и завтра будешь жить так, как другие не могут. Компания Vertex в первую очередь — огромная пахота. Когда у нас начинают работать новые сотрудники, после первых трех месяцев им кажется, что прошло несколько лет. Это нормальное ощущение. Именно оно позволяет лидировать на рынке и много платить. Я считаю, что платить надо много. Нельзя ограничивать доход.

Следующий важный момент: у каждого сотрудника должна быть «зона личной собственности», в которую ты никогда не лезешь. Это тоже один из секретов успеха. Возьмем, к примеру, съемную квартиру: жилец никогда не будет делать там ремонт, не будет покупать туда дорогую мебель. Но как только он приобретает свою квартиру, ему сразу хочется ее обставить, вложить туда душу. Ты можешь требовать результата, но не имеешь права единолично определять методы выполнения. Нельзя вмешиваться в то, как выглядит рабочее место, и в то, что человек делает в конкретную секунду. И нужно всегда держать слово, что бы ни случилось. Тогда возникает ощущение личной собственности, несмотря на то что человек — не собственник бизнеса. И это не принципиально. Понятие собственности в России размыто. Любой бизнес можно отнять, наличие доли в нем не гарантирует того, что ты собственник. Собственник — это состояние души. Это внутреннее эмоциональное ощущение, не связанное с юридической стороной вопроса. Если ты можешь добиться такого ощущения у сотрудников, тогда они вкладывают в работу душу. Как это сделать, можно узнать на нашем тренинге по управлению (информация на сайте www.vertexglobal.ru).

Личности в офисе

Все сотрудники Vertex — люди непростые, пусть даже со стороны это не всегда очевидно. Все они — люди с историей. Каждый индивидуален. Основное правило компании — сотрудник должен быть яркой личностью. Не должно быть «машин». Потому что только настоящая личность с глубокой душой и сильным духом может задавать направление и вдыхать жизнь в механическое тело бизнеса. Человек — не шестеренка, он вкладывает в дело свой дух. Нам нужны личности, а не члены коллектива.

Многие сотрудники пришли сами. Я их не искал. А некоторых все же пришлось. Когда в мое поле зрения попадает интересный человек, для него всегда можно придумать вакансию и создать фронт работ, на котором он может приносить доход себе и компании.

Крупные организации считают, что не могут позволить себе иметь личность на каждом рабочем месте. Но я думаю, могут, просто не хотят. Если бы они все же сделали это, то стали бы действительно лидерами рынка, такими как Apple и General Electric. В крупных компаниях механизировано множество должностей, заменяющих членов коллектива. Это, собственно, и стало причиной моего ухода из компании, которая занималась продажей станков. В какой-то момент там стало тесно. Хотелось большего, а мне говорили — достаточно.

Мотивация сотрудников у нас индивидуальна для каждого. Технология ее разработки — мое внутреннее ощущение. Я считаю, что человек будет вкладывать душу в работу в двух случаях. Во-первых, если он понимает то, что делает. Это у него никогда не отнимут. Во-вторых, необходимо, чтобы человек получал максимально возможное удовольствие от работы. Если вы испытываете лень или скуку, вы занимаетесь не своим делом. Если вы не уделяете достаточно времени сотруднику, то можете упустить момент, когда он перестает получать удовольствие от работы: значит, что-то неправильно делаете как руководитель. И тогда вы теряете сотрудника. Причины всех проблем с персоналом всегда в руководителе. Нет проблемных сотрудников. Есть недалекие руководители.

Когда человек получает удовольствие от того, что делает, он стремится к получению еще большего. Надо давать такую возможность, и она приведет к профессиональному росту сотрудника. Бывает, что он начинает искать удовольствие на стороне, значит, бизнес теряет эффективность. Главное, не завести ситуацию в тупик,

когда, не получая удовольствия, сотрудник ставит крест на работе и начинает работать только ради денег, зарплаты. Он уже не будет выкладываться. Считаю настоящим преступлением со стороны руководителя, когда он не может дать сотруднику возможности реализоваться, а рассматривает его как биологическую добавку к бездушной машине бизнеса. Персонал — душа любого бизнеса. Именно люди делают деньги. Деньги не делают деньги. И бизнес не делает сам себя. Люди делают бизнес. Бизнес — это в первую очередь люди.

Комплекс уникальности

У Vertex нет прямых конкурентов. Есть косвенная конкуренция за бюджет клиента, так как он ограничен. Стратегия Vertex — предоставление комплексных результаториентированных услуг. Мы работаем по таким направлениям, как бизнес-тренинги, подбор персонала, коучинг, создание видео, а также дополнительно стратегический, юридический и финансовый консалтинг. Фактически других компаний, которые предоставляют такой набор услуг, имея собственных специалистов в штате, нет на рынке. Технически это очень сложно организовать. Это настолько разные бизнесы, что удержать их в зоне рентабельности в рамках одной компании невероятно сложно. Но так как мы всегда делаем ставку на личность, то каждое направление вырастает изнутри каждого сотрудника, который его возглавляет. Когда во главе направления стоит успешная личность, оно процветает. Поэтому мы можем предоставлять комплекс услуг. Многие используют другой философский подход к бизнесу: они затачивают бизнес под одно направление, например тренинги. В результате тренеры вырастают, воруют базу и уходят. У нас такого никогда не было. Ни разу никто не воровал базу, никто не уходил к конкурентам или во фриланс. Потому что человек у нас — независимая личность, которая полностью реализуется, имея для этого все возможности. Сейчас мы являемся лидерами рынка по результативности. Думаю, по финансовому обороту Vertex — № 1 среди консалтинговых компаний в Северо-Западном регионе.

Благодаря набору наших компетенций нам легко получать новых клиентов. Мы можем постучать в дверь клиента по поводу любого из наших направлений, а потом предложить все остальное. Многие этого не могут сделать.

Конкурировать за тренинговый бюджет клиента легко, потому что мы всегда обеспечиваем результат. По факту, обучение менеджеров по продажам — инвестиция, которая окупается быстрее всего. Мы можем легко это доказать, показав мастер-класс или предоставив отзывы наших клиентов. У нас даже есть свои рекорды: один из менеджеров, посетивший наш тренинг, увеличил продажи за месяц с 1 миллиона до 9,5 миллионов рублей. Конечно, это был не новичок, а менеджер среднего уровня. Рекорд в корпоративных продажах был установлен в компании, занимающейся поставкой в сети технических продуктов. Она увеличила продажи с 1 миллиарда до 3,2 миллиарда рублей за полгода. Это колоссальный рост! Естественно, мы провели для них порядка пяти тренингов плюс стратегический консалтинг: и для руководителей, и для сотрудников, и для дистрибуции, и для субдилеров.

Точки контакта

Для имиджевого продвижения Vertex важны точки контакта, любое взаимодействие с клиентом: общение по телефону, сайт, визит менеджера. Таких точек должно быть много, причем каждая из них должна быть качественной. Это задача нашей маркетинговой политики: увеличение числа точек контакта, наращивание сотрудничества после каждого взаимодействия.

Думаю, я достаточно авторитарный руководитель. Вместе с этим я уважительно, на равных общаюсь с каждым сотрудником. Особенно если он показывает результат. Тогда возникает внутреннее доверие, которое перерастает в хорошие личные отношения. У меня следующие принципы управления:

- сотрудник должен иметь все полномочия в рамках своей должности;
- я никогда не должен лезть в сферу ответственности сотрудника;
- я всегда должен держать слово;
- я должен помогать сотруднику, если он буксует;
- у сотрудника должна быть возможность максимального заработка.

Сотруднику никогда не должно быть достаточно. Я сам стремлюсь к максимуму. Другие видят, что я не останавливаюсь и не прекращаю работать, занимаясь личными делами или куда-то уехав. Каждый повторяет мое поведение. Как говорится, и целого мира мало.

Факторы успеха

Важнейший фактор моего успеха — личности. Это люди, помогавшие мне расти. Судьба на каждом этапе жизни дарила мне наставника, дававшего мне знания для следующего шага. Это люди, которых я уважаю и для которых готов сделать многое в ответ. То же самое я стараюсь проецировать на коллег. Не считаю, что кто-то работает на меня, что это мой бизнес. Важно, что мы работаем вместе, идем, пока нам по пути. У каждого сотрудника свой полноценный бизнес, своя зона ответственности, как бы это ни было оформлено юридически. Двигаться вперед может заставить только личная воля и вера в то, что ты получишь то, что хочешь.

Второй фактор моего успеха — постоянное саморазвитие. Меня, наверно, скоро из дома выгонят, потому что все завалено книгами, видеокурсами. Я освоил методику скорочтения, чтобы усваивать 600 страниц в час. Я иногда думал, как бы выглядел рай, в который я хотел бы попасть. Это библиотека, где я могу иметь доступ ко всем существующим знаниям.

Чтобы понять, какую книгу читать, надо понять принцип горы. Представьте, стоит гора с одной вершиной. Многие люди идут к этой вершине с разных сторон и описывают свой путь в собственной книге. Но они всегда говорят одно и то же, только разными словами, потому что поднимались на одну вершину. У книг всегда есть первоисточник. Его и надо читать. Смотрите, на кого ссылаются авторы. Начните читать книгу со списка использованной литературы. Если первоисточник не понятен, надо брать другие книги об этом же. Это как в спорте. Есть базовые упражнения, такие как становая тяга, жим штанги над головой, «свободные веса» с гириями. Их надо выполнять, если хочешь набрать вес и форму. Все остальное — для шлифовки. Многие люди начинают с тренажеров, так же как со второсортных книг.

Сейчас удивительное время: многие люди, которые написали книги-первоисточники, живы, например Филип Котлер, Джим Кэмп, Ицхак Адизес, Берт Хелингер. Вы должны приложить все усилия, чтобы познакомиться с ними. Например, я регулярно переписываюсь в Facebook с Адизесом. Ищите контакты с первоисточниками, как с книгами, так и их авторами. Это стоит любых денег. Тогда вы можете получить философию жизни выдающихся людей из первых уст. Много и российских авторов, с которыми можно познакомиться лично. Не обходите вниманием и интересных бизнесменов.

Естественно, саморазвитие — не только чтение, но и самоанализ, трудоемкий процесс изменения и улучшения себя. Ежедневно в конце дня 15 минут я уделяю анализу допущенных ошибок во избежание их повторения — и так уже много лет.

Огромное значение для успеха имеет здоровье. С большими нагрузками без хорошего самочувствия не справиться. Думаю, я могу дать фору даже опытному врачу по части особенностей работы мозга, поддержания здоровой физической и умственной формы. Для хорошего тонуса мне нужны:

- занятия йогой (практикую уже около 20 лет);
- сбалансированное питание;
- чистая вода;
- хорошие витамины;
- правильное дыхание.

Как вы могли заметить, я и не вспоминаю про отдых. Мне не от чего отдыхать, потому что я занимаюсь любимой работой. Это и есть философия, которую многие не понимают. Когда вы делаете то, от чего получаете настоящее удовольствие, можете ли вы от этого устать? Хотите ли вы отдохнуть от удовольствия? Нет! Многие люди хотят отдохнуть, потому что занимаются не своим делом, потому что они плохо себя знают. Еще древние говорили, что самая большая победа — это победа над собой. Я победил себя в 18 лет, когда умер и вернулся. Поэтому у меня нет необходимости в отдыхе. Я, конечно, сплю, ем, смотрю телевизор. Но все мои действия имеют какой-то смысл.

Для успеха бизнеса важен, во-первых, личный вклад, во-вторых, вклад твоей команды, в-третьих, воля Бога. Я глубоко верующий человек. Бог — это серьезно. Вера — очень важный момент жизни, поэтому надо не гордиться, а благодарить за то, что имеешь. Гордость означает, что твое эго зажралось и скоро начнется падение. Должно благодарить Бога и стремиться к большему, но ни в коем случае не гордиться. Гордость равна глупости. У меня несколько принципов жизни:

- зарабатывать сам и дай заработать другим;
- делай больше, чем другие, и успех не заставит себя ждать;
- будь искренен с людьми, и они начнут к тебе тянуться;
- будь честным, и тогда люди будут тебе верить;
- держи слово, и тогда ты будешь успешен;

- надо быть Человеком с большой буквы;
- не надо малодушничать. Любой страх — это малодушие. Неверие в себя — малодушие. Надо быть человеком, который верит в себя и других. Верит в свою команду, в то, чем он занимается, верит в Бога.

В жизни важен баланс между работой и семьей. Женщины требуют внимания не меньше, чем бизнес. Если супруга не понимает стремления уделять больше времени бизнесу, то рано или поздно придется делать выбор. У меня есть сын. Ему 12 лет. Его воспитанием занимается мама. Я принимаю мало участия. Хотелось бы больше, но, думаю, и сейчас вполне достаточно. Возможно, это связано с моим детством. Я был самостоятельным, поэтому считаю, что лучшее воспитание — дать ребенку реализоваться самому, лишь немного подсказывая и предостерегая. Нельзя навязывать, как надо жить. У каждого свой путь, и когда ты не даешь ребенку жить самостоятельно, то живешь вместо него. В ответ он зажимается, комплексует. Потом он не скажет тебе спасибо. Ребенок должен привыкать к ответственности с детства, тогда он будет формироваться как личность. Покажи ему пример, направь его. Но не надо сюсюкать.

Человек может находиться в состоянии счастья не только когда радуется, но даже когда страдает. Мы творим свою судьбу сами. Имеем то, что является результатом наших предыдущих действий. Счастье — не в конечной цели. Как только она будет достигнута, ты будешь недоволен, потому что тебе либо захочется большего, либо расслабишься и начнешь деградировать. Полагаю, абсолютного счастья не существует. Это иллюзия для тех, кто занимается не своим делом. У них есть ощущение внутренней неудовлетворенности, и, чтобы появилась надежда, подсознание рисует им иллюзию того, что для счастья чего-то не хватает. Я же уверен, что счастье — в действии, счастье — в пути.

Глава 2

ДЕЛАЙ, ЧТО ДОЛЖЕН, И БУДЬ ЧТО БУДЕТ

Виктор Адамов — исполнительный директор СТД «Петрович»



Строительный торговый дом «Петрович» работает на рынке торговли строительными материалами с 1995 года. На сегодняшний день компания имеет 15 торговых баз в Северо-Западном регионе и четыре офиса продаж. По данным аналитического агентства Infoline, «Петрович» занимает в Санкт-Петербурге около 12% рынка DIY¹, что является существенной долей при высокой конкуренции на этом рынке. В компании развито собственное производство стройматериалов.

¹ Рынок DIY (Do It Yourself — *пер. с англ.*: «сделай сам») — рынок розничной торговли товаров для дома и ремонта. — *Здесь и далее прим. автора-составителя.*

Я был непростым ребенком. У меня со старшим братом небольшая разница в возрасте. И мы все время с ним были на контрасте. Он — обязательный и дисциплинированный, а я не то чтобы безответственный, но неглубоко копал по жизни. Анализируя свое поведение в детстве, понимаю, что терпению родителей можно позавидовать. Поэтому сейчас, когда моя старшая девятилетняя дочь проказничает, знаю: есть в кого, — и не сержусь. Вспомню себя — и становится легче.

У нас была типичная офицерская семья. Мы много ездили по Советскому Союзу. Жили и на Крайнем Севере, и в Узбекистане, Афганистане, Украине. Не могу сказать, что всегда жили дружно. Были и жесткие моменты в отношениях родителей, но они всегда оставались вместе. Для мамы не стоял вопрос, ехать за отцом или нет. Она понимала, что семья — это два взрослых человека со своими взглядами на жизнь. Их интересы не всегда совпадают, но они должны уживаться.

Многие истории из детства, некогда казавшиеся мне смешными, сейчас воспринимаю как поучительные. Например, однажды мы купили в универсаме десяток яиц. Пришли домой, а в мешочке оказалось на одно яйцо больше. Мама заставила меня идти в универсам и вернуть лишнее яйцо. Никто даже не думал о том, что магазин от одного яйца не обеднеет. Это было дело принципа.

Мама и дедушка по ее линии были очень щепетильными людьми. Мама не любила сплетничать, всегда проходила мимо скамейки с тетушками во дворе. Отец был весь в работе. По дому делал немного, зато любил мастерить.

Вспоминаю случай, когда к концу срока службы отца в Афганистане родители решили остаться в этой стране еще на год: не потому, что там больше платили (у нас в семье никогда не водилось много денег), а из-за того, что это было интересно. Отец понимал, что служба — то, ради чего он живет и ради чего учился.

Невозможно сказать, кто из родителей внес больший вклад в мое воспитание. Воспитание, как портрет, создается из миллиона мазков. Говорить, какой из них важнее, не приходится. Заложенные родителями штрихи формируют наше ощущение жизни: что такое хорошо и что такое плохо, что можно и чего нельзя. Одновременно могут творить несколько художников: казалось бы, все действуют одинаково, но у одного выходит шедевр, а у другого — ерунда.

Выбор жизненного пути

До 17 лет не знал, кем хочу быть. Мечтал стать то рок-музыкантом, то футболистом. Хотя брат сразу решил, что, как отец, пойдет по военной стезе. Не могу сказать, что болезненно относился к тому, что никем не хочу становиться в профессиональном плане. Брат за меня больше переживал. Я, честно говоря, не заморачивался.

Решил поступать в Петербургский экономический университет (ФИНЭК). Не помню мотивацию, которая меня побудила выбрать именно этот вуз. Экономика мне всегда была интересна. Вспоминаются слова итальянского математика Луки Пачоли: «Кто не умеет вести учет своим деньгам, будет блуждать, как в потемках, и не миновать ему больших убытков». Но в ФИНЭК я не поступил. Тогда передо мной встала другая задача — закрепиться в Петербурге. На тот момент я приехал из Узбекистана, потому что отец там служил. Поступил в техническое училище на машиниста. Но отец убедил меня в том, что лучше учиться на сварщика, потому что эта профессия всегда сможет меня прокормить. Год отучился, поступил в Политехнический институт, и через год меня срочником забрали в армию.

Для меня не стоял вопрос, идти в армию или нет. Есть закон: 270 тысяч человек отправляется служить. Чем же я необычен, что в армию не пойду? Возможно, повлияло то, что отец военный. Некоторые оправдываются тем, что откосили от армии, потому что там делать нечего. Ясен перец, там нечего делать. Но кто-то же должен туда идти! Отслужил и вернулся на учебу.

Собственная капитализация

В институте я учился десять лет, учитывая перерыв на службу в армии и длительное написание дипломной работы. В итоге получил

специализацию инженера сварных конструкций. Уже работая в СТД «Петрович», продолжил образование. Собственник компании порекомендовал пройти краткосрочные курсы для коммерческого директора. Понятно, что их уровень был невысоким, но это дало толчок. Потом я узнал о Президентской программе подготовки управленческих кадров и в 2007 году поступил туда. Для того времени — достойный уровень образования, но мне опять показалось этого мало. Решил, что надо получить степень MBA в Стокгольмской школе экономики. Для этого нужно было знать английский язык. У меня об английском на тот момент были только воспоминания из школьной программы. Поэтому я занимался с репетитором по три часа четыре раза в неделю полтора года. В итоге язык освоил, вступительный экзамен сдал, поступил и отучился. Это очень важный этап в моей жизни, который изменил мою жизнь.

После получения степени MBA образовался умственный вакуум, потому что исчез приток знаний, и я взял для себя за правило два раза в год проходить модульное обучение в европейских вузах. В последний раз ездил в Лондонскую школу бизнеса, послушал про стратегический маркетинг. Такое регулярное краткосрочное обучение очень полезно. В хорошем смысле отвлекаешься от работы и в то же время не отключаешь мозг полностью, как в отпуске. Идет поток информации, который частично относится к работе. Слушаешь и гоняешь в голове мысли: а как бы это у нас функционировало? Плюс ко всему есть возможность полученные знания применить на практике. Например, прошел курс по управлению цепями поставок. Приехал, рассказал. Внесли коррективы в работу. Это был существенный прорыв в деятельности компании.

Обучение — собственная капитализация. Без этого никуда.

Обычное везение

В 1996 году брат отца пригласил меня поработать у него в бизнесе по продаже меховых головных уборов. Как сейчас понимаю, работал я тогда отвратительно. Но это позволило понять основы рыночных отношений. Потом нашел место в компании, которая занималась дистрибуцией цемента. Начальник меня заметил, предложил возглавить направление. Но в этой компании были вечные проблемы с деньгами, поэтому я оттуда ушел. Тогда я познакомился со стилем работы СТД «Петрович». Мне понравилось.

Это было 14 лет назад. На тот момент компания была маленькой, имела всего два склада. Я встретился с собственниками, выразил желание с ними работать. Сказал, что буду поставлять цемент по такой-то цене, зарплату можете мне не платить. Как заработать — моя проблема. Через некоторое время мне предложили минимальный оклад логиста на базе. Это взаимодействие с клиентами, раздача доставок водителям. Потом мне предложили управлять базой на Рошинской улице. Затем отдали управление второй базой, потом третьей. Дальше вопрос уже не обсуждался, вся торговля автоматически уходила под мое начало.

Я уверен, если бы тогда не было меня, появился бы кто-то другой. На мое положение повлияла совокупность факторов. Во-первых, я оказался в нужное время в нужном месте. Во-вторых, смог ничего не испортить и даже что-то дать. Рынок тогда очень быстро рос, и те вещи, которые мы делали, оказались правильными. Понятно, что родители постарались, вложили какие-то основы, сам что-то взял из учебы, службы в армии, но даже не предполагал и тем более не планировал стать директором или коммерсантом.

Делать больше других

Залог успеха «Петровича» — в напряженной работе. Знаете, англичане говорят, что ухаживать за газонами легко. Их надо просто каждый день подстригать — и так 200 лет. В управлении организацией принцип тот же. Думаю, что в «Петровиче» большинство управленцев работают в среднем процентов на 20 больше, чем в других компаниях. Поэтому мы чуть лучше. Когда люди приходят на работу и готовы тратить времени больше, чем обычно, значит, им нравится их дело и они верят в результат. Люди перестают просто отсиживать время.

Один из наших принципов развития — постоянное улучшение. Для этого недостаточно написать свод правил, по которому будет жить компания. Надо создать внутреннюю среду, позволяющую идеям вноситься и произрастать.

Пусть расширение нашей сети торговых баз не такое быстрое, как у «Леруа Мерлен», «ОБИ» или «Метрики». Причина этого в том, что мы — российская компания с частным капиталом и вход в каждый регион для нас ощутимо затратный. У нас нет иностранных капиталов, которые мы можем инвестировать в расширение. Также мы не можем просто арендовать какой-то спортзал и организовать

торговлю. У нас существует определенный бизнес-процесс, свой формат. Мы строим под себя. Это требует немалых средств. Для нас расширение — вопрос не скорости, а сохранения темпов. Если мы будем, как сейчас, открывать по две-три базы в год, то через 50 лет у нас будет 150 магазинов. И к тому времени у нас действительно сложится одна из самых больших сетей.

Кроме увеличения количества точек продаж мы планируем в ближайшие годы построить завод по производству сухих строительных смесей в Ленинградской области. Лично я не являюсь фанатом производства и вертикально интегрированных цепочек. Но практика показывает: когда есть собственное производство, то по этой группе товаров наблюдается существенный рост продаж. Мы давно выпускаем смесь цемента с песком в больших количествах. Но поскольку продукт недорогой, то зарабатывать на нем не получается. Сейчас компания арендует территорию, где стоит линия по производству сухих смесей за 1,2 миллиона рублей в месяц. При таких условиях ясно, что в долгосрочной перспективе мы будем несостоятельны. Поэтому решили строить свой завод — это сократит наши ежемесячные расходы. Сейчас мы ведем переговоры по поводу аренды земли. У нас заложен на это определенный бюджет, в который мы должны вписаться. Если не получится — отложим. Это не приоритет, подобный введению новых сервисов, открытию новых точек продаж, это задача, решение которой может подождать. При ограниченных ресурсах надо понимать, что ты сейчас себе можешь позволить, а что нет.

Деловые привычки

Вот уже 12 лет два воскресенья в месяц я лично провожу инвентаризацию на базах. Еду на склады и там вместе с управляющим директором проверяю, считаю, смотрю... Понятно, что выходных никогда не бывает много. Но люди видят, что подобная жертва выходным днем не напрасна, она вознаграждается, она эффективна, поэтому делают это вместе со мной: кто-то с охотой, кто-то без желания, кто-то с сожалением, но делают. Жена тоже меня понимает, знает, что у нас есть определенные правила, по которым мы живем и работаем.

В конце каждого года мы с коллегами проводим работу над ошибками. Собираем совет директоров: вспоминаем, обсуждаем, что было сделано правильно, что — нет. Ошибки надо озвучивать,